

Kommunikation und Motivation im Spitzensport. Einblicke in die Beratung einer Nationalmannschaft

Dr. Michele Ufer

This is a post-peer-review, pre-copyedit version of an article published in *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*. The final authenticated version is available online at: <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00451-7>

Zur „view-only“ Version des Artikels bei Springer geht es hier: <https://rdcu.be/boCRp>

Zusammenfassung

Das folgende Praxisbeispiel berichtet von einem Beratungsmandat mit einer Nationalmannschaft, das sich über ca. 3 Monate erstreckte. Der Auftrag des Bundestrainers lautete: Steigerung der Motivation und Leistungsfähigkeit des Teams, um die Qualifikation zur Europameisterschaft zu schaffen. Dieser ursprüngliche Fokus auf die Athleten wurde jedoch zur Organisationsberatung des Systems Nationalmannschaft erweitert, um auch den Betreuerstab in den Prozess einzubinden. Durch die erweiterte Perspektive wurden Aspekte für die Bearbeitung und systematische Verbesserung zugänglich gemacht, die dem Auftraggeber für das Erreichen des Zieles ursprünglich nicht relevant schienen, deren Bedeutung hinsichtlich der Motivation in der Mannschaft aber entscheidend waren, wie z.B. die Kommunikation und Koordination zwischen Mannschaft und Betreuer/-innen und innerhalb des Betreuerstabs sowie die Führung und Selbstführung des Bundestrainers.

Schlüsselwörter: Führung, Leistung, Organisationsberatung, Sportpsychologie, SYMLOG

Communication and motivation in elite sports. Insights into the consulting of a national team

Abstract

The following practical example reports on a consulting mandate with a national team that lasted about 3 months. The task of the national coach was to increase the motivation and performance of the team in order to qualify for the European Championship. However, this original focus on the athletes was extended to the organizational consulting of the whole national team system in order to integrate the coaching staff into the process. The extended perspective made aspects accessible for processing and systematic improvement that originally did not seem relevant to the client for achieving the goal, but whose importance with regard to motivation in the team was decisive, such as communication and coordination between the team and the coaching staff and within the coaching staff, as well as the leadership and self-management of the national coach

Keywords: Leadership, Performance, Organizational consulting, Sports psychology, SYMLOG

Motivationsvorträge und -trainings sind in Mode und werden gern von Unternehmen und Sportteams gebucht. Viele Vortragsredner/-innen und Trainer/-innen schwören dabei auf die immer gleichen Slogans und den Machbarkeitswahn des „Positiven Denkens“. Das wirkt selten nachhaltig positiv und kann sogar zu Frust, Zweifel und Burnout führen (Ehrenreich, 2011, Scheich, 2001). Andere schließen gern von ihren persönlichen Erlebnissen, die sie im Rahmen (extrem)sportiver Urlaubsaktivitäten sammeln, auf die Motivation in Unternehmen. Markige Sprüche wie „Reiße deine Grenzen ein“ oder „Wenn du willst, kannst du alles erreichen“ sind an der Tagesordnung, aber wenig hilfreich, weil sie nicht nur an der Wirklichkeit vorbei gehen, sondern die Verantwortung auf das Individuum abwälzen, ohne die jeweiligen organisationalen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen (Ufer, 2018).

Das folgende Praxisbeispiel berichtet von einem Beratungsmandat mit einer Nationalmannschaft in einer Spielsportart. Das zentrale Anliegen bzw. Ziel des Bundestrainers lautete: Steigerung der Motivation und Leistungsfähigkeit des Teams, um die Qualifikation zur Europameisterschaft zu schaffen. Weitere Teilziele waren die Stärkung des Selbstvertrauens und Wir-Gefühls, das Zeigen einer selbstbewussteren Körpersprache und die Verbesserung der Mannschaftskommunikation. Der ursprüngliche Fokus auf ein Motivations- & Teamtraining für die Athleten wurde schnell zur Organisationsberatung des Systems Nationalmannschaft erweitert, um die wichtigsten Akteure in den Entwicklungsprozess einzubinden. Dabei kam u.a. mit SYMLOG ein Instrument zum Einsatz, das zwar weltweit erfolgreich in der Arbeits- und organisationspsychologischen Forschung und Beratung eingesetzt wird (Bales, 1999, Hare, Sjøvold & Baker, 2005), jedoch kaum in der Sportpsychologie.

Insgesamt wurden durch die erweiterte Perspektive Themen für die Bearbeitung und systematische Verbesserung zugänglich gemacht, die dem Bundestrainer zunächst nicht relevant schienen, deren Bedeutung hinsichtlich der Motivation in der Mannschaft aber entscheidend waren, wie z.B. die Kommunikation und Koordination zwischen Mannschaft und Betreuer/-innen und innerhalb des Betreuerstabs sowie die Führung und Selbstführung des Bundestrainers.

Vom Kontakt zum Kontrakt

Die erste Kontaktaufnahme des Bundestrainers erfolgte aufgrund von Zeitungsartikeln, in denen über meine erfolgreiche Teilnahme an einem 250km-Extremlauf in einer Wüste und dem Einsatz mentaler Strategien zur Motivations- und Leistungsförderung berichtet wurde. Aufgrund der Berichterstattung hatte der Trainer einen Motivations- oder Mentalcoach erwartet, der seine Athleten im Stil von „Tschakka“ motiviert und antreibt. Ich klärte den Trainer auf, dass das nicht mein Arbeitsansatz sei und ich als Prozessbegleiter die Verantwortung für Veränderungen und die Umsetzung im Alltag stets beim Kunden sehe. Da die Rahmenbedingungen, Führung und Kommunikation externer Kooperationspartner oft einen bedeutenden Einfluss auf die Motivation eines Teams haben, fragte ich den Trainer außerdem, ob sich das Mandat ausschließlich auf die Arbeit mit den Athleten bezieht, was ein häufiges Setting in der sportpsychologischen Begleitung ist, oder bei Bedarf auf das komplette System Nationalmannschaft, d.h. inklusive Trainer und Betreuer/-innen. Der Trainer stimmte letzterem zu und äußerte den Wunsch, auch seine eigene Führungstätigkeit zu reflektieren und zu verbessern.

Dauer, Methoden & Rolle(n)

Das Mandat erstreckte sich über einen Zeitraum von ca. 3 Monaten und beinhaltete folgende Elemente

- Diverse Einzel-/Gruppengespräche
- 6 Kurzworkshops à 1,5 bis 2 Stunden
- Selbst-Assessments
- Wochenend-Trainingslager

- Begleitung von 2 EM-Qualifikationsspielen
- Führungs-Assessment mit dem Bundestrainer

Zum Einsatz kamen Methoden aus dem Mentaltraining, dem handlungs- und erlebnisorientierten Training, dem lösungsorientierten Coaching, der Moderation und der psychologischen Diagnostik. Die Auswahl der Interventionsformen erfolgte flexibel anhand der Ziele und Rahmenbedingungen. In diesem Zusammenhang wird häufig zwischen Training, Coaching, Beratung unterschieden. Diese Abgrenzung erscheint mir ein wenig starr. Wenn wir einen Star-Trainer im Fußball z.B. fragen würden, ob sich dieser eher als Trainer, Coach, Fachexperte/-berater sieht, wird er wahrscheinlich irritiert schauen. Er ist meist all das und noch einiges mehr. Entscheidend ist, je nach Situation, Ziel und Reifegrad des Kunden souverän zwischen verschiedenen Rollen wechseln zu können und dabei in- und externe Rollenklarheit zu schaffen.

Vor dem Hintergrund des Themenschwerpunktes dieser Ausgabe fokussieren die Ausführungen im weiteren Verlauf auf die Aspekte Kommunikation und Koordination.

Der Einstieg

Zunächst ging es um ein erstes Kennenlernen und das Herstellen einer konstruktiven Atmosphäre. Anwesend waren die Mannschaft, der Trainer und Co-Trainer. Die Erwartungen, Möglichkeiten und Grenzen der sportpsychologischen Begleitung wurden geklärt. Der Einsatz klassischer handlungs- und erlebnisorientierter Teamübungen inklusive anschließender Reflexionsprozesse sorgte für eine positive Aufbruchstimmung. In kurzer Zeit wurden sowohl Erfolgserlebnisse vermittelt, als auch erste Verbesserungs- und Konfliktpotenziale deutlich. Das Resümee des Trainers, „Das ist ja wie im echten Spiel“, bestätigte, dass wir mit den Übungen nicht nur für eine gute Stimmung sorgen und Commitment für den weiteren Prozess herstellen konnten, sondern auch wichtige alltagsrelevante Aspekte des Miteinanders abbilden konnten. Zahlreiche Beispiele für erprobte Übungen inklusive detaillierter Anleitungen finden sich z.B. bei Cain und Jolliff (1998), Heckmair (2000) und Rohnke & Butler (1995).

EM-Qualifikationsspiel

Im Rahmen des nächsten Europameisterschafts-Qualifikationsspiels bin ich als Beobachter mitgereist, um mehr über das Team im Wettkampfkontext und das Drumherum zu erfahren. Außerdem habe ich erste Gespräche mit der Teammanagerin und der Physiotherapeutin geführt, die zum Einstieg nicht anwesend waren. Ergebnis: auch sie waren offen für die weitere gemeinsame sportpsychologische Arbeit. Sehr interessant waren im Laufe und zum Abschluss des Wochenendes positive Kommentare seitens der Athleten. Ein Sportler meinte z.B. zu mir: „Kommst du jetzt immer mit? (...) Es war dieses Wochenende so angenehm, nicht so stressig mit dem Trainerstab“. Über die möglichen Gründe konnte ich nur mutmaßen. Vielleicht führten meine Präsenz als Neuling im System oder die Erstgespräche mit der Teammanagerin und Physiotherapeutin dazu, dass sich die Mitglieder/-innen des Betreuerstabs von ihrer guten Seite zeigen wollten und dadurch die Atmosphäre in den Augen des Sportlers gegenüber vorheriger Wettkämpfe entspannter war. In jedem Fall war es für mich wichtig zu erfahren, dass meine Anwesenheit zumindest nicht als störend wahrgenommen wurde, was ja durchaus der Fall hätte sein können, wenn sich die Beteiligten z.B. zu sehr beobachtet fühlen.

Körpersprache

Während des Wettkampfwochenendes zeigten überraschend viele Athleten bei Besprechungen eine ausgesprochen „negative“ Körpersprache. Sie wirkten auf mich teilnahmslos und geradezu demotiviert und desinteressiert. Das verwunderte mich. Zumal ich das bereits zuvor bei einigen Besprechungen als unangenehm wahrgenommen habe. Im Anschluss an die Wettkampfreise habe ich den Athleten meine Eindrücke zu ihrer

Körpersprache mitgeteilt. Dabei erläuterte ich, welche Auswirkungen diese auf die eigene Motivation und Leistung haben kann (Cuddy, 2012, Riskind & Gotay, 1982), wie sie auf die Mannschaft wirken kann (Fransen et al., 2012) und natürlich auf die Betreuer/innen. Ich lud ein, zukünftig besser auf die eigene Körpersprache zu achten und diese zielführend einzusetzen.

Teamdiagnose

Im nächsten Schritt sollte der Status Quo zu zentralen Aspekten der Zusammenarbeit und dabei auch verschiedene Sichtweisen systematisch erfasst werden. Hierzu wurde eine ad hoc Teamdiagnose durchgeführt, bei der anhand von Skalen (1= sehr schlecht bis 10 = sehr gut) Aspekte des Teams bewertet wurden, die zuvor in Gesprächen und in den Teamübungen thematisiert wurden, wie z.B. das wahrgenommene Klima, Vertrauen, gegenseitige Unterstützung, gemeinsame Zielklarheit. Die Arbeit mit solch spontan erhobenen Skalen hat sich im Coaching als effektives, ausgesprochen zeitökonomisches Feedback-/Diagnose-Verfahren bewährt, das darüber hinaus – zumindest im Sportkontext – häufig für mehr Commitment sorgt, als der Einsatz typischer Fragebogeninstrumente (Ufer, 2016). Die Skalen wurden in Form eines Spinnennetz-Diagramms auf einer Flipchart gezeichnet und beschriftet. Um die gegenseitige Beeinflussung gering zu halten, haben die Beteiligten die Skalen zunächst in Einzelarbeit auf einem Blatt Papier bewertet. Die Einschätzungen wurden dann in das Spinnennetz übertragen und somit für alle sichtbar visualisiert. So zeigte sich auf einen Blick, welche Aspekte insgesamt mehr oder weniger gut beurteilt wurden und dass einige Themen sehr unterschiedlich wahrgenommen wurden. Das führte zu einer lebhaften Diskussion. Die Gründe für verschiedene Sichtweisen wurden erörtert. Es schlossen sich Fragen zur Teamphilosophie an, die gemeinsam besprochen wurden: Was ist mir/uns wichtig? Was treibt uns an, sind unsere Ziele? Welche Stärken und Ressourcen haben wir zur Verfügung? Wie können wir sie optimal nutzen? Wie wollen wir miteinander umgehen, welche Regeln geben wir uns?

Schnittstellenmanagement

Im Rahmen der Diagnose wurde die Kommunikation mit dem Betreuerstab, der sich aus Bundestrainer, Co-Trainer, Teammanagerin und Physiotherapeutin zusammensetzt, am schlechtesten bewertet. Gleichzeitig bestätigten die Athleten, dass ihnen dieser Aspekt von großer Bedeutung sei und erhebliche Auswirkungen auf die Motivation und Leistung habe. Diese Einschätzung wird durch eine Untersuchung über Einflussfaktoren auf die Teamleistung bei Olympischen Spielen untermauert (Gould, Guinan, Greenleaf, Medbery, & Peterson, 1999). Teams, die die an sie gestellten Erwartungen erfüllen oder übertreffen, unterscheiden sich auch hinsichtlich ihrer Kommunikation und Koordination von denjenigen, die die Erwartungen nicht erfüllen. Weniger erfolgreiche Teams berichten u.a. vermehrt von einer problematischen Kommunikation zwischen Athleten/-innen und Trainer/-innen-, unzureichendem Leistungsfeedback sowie organisationalem Stress, der durch mangelndes Selbstmanagement der Betreuer/-innen, schlechte Koordination der alltäglichen Abläufe, wie Reise-, Termin- und Trainingsplanung etc., herrührt. Das wiederum führe zu Motivationsproblemen, zusätzlichem Stress und Fokusverlust.

Wir entschieden, dass sich der nächste Workshop der Kommunikation zwischen Mannschaft und Betreuerstab widmen sollte. Letzterer war – nach Absprache – nicht anwesend, damit die Sportler offen und ohne Ängste vor negativen Konsequenzen innerhalb der Mannschaft Antworten auf folgende Fragen entwickeln konnten (zusammenfassend Tabelle 1):

- Wie wirken sich Kommunikationsprobleme zwischen Mannschaft und Betreuer/-innen auf Training und/oder Wettkampf aus?
- Was läuft bisher gut/soll so bleiben?
- Was wollen wir selbst tun, um die Kommunikation zu verbessern?

- Was wünschen wir uns von den anderen?

Tabelle 1. Kommunikationsprobleme zwischen Mannschaft und Betreuerstab aus Sicht der Athleten

Auswirkung	Eigene Verbesserungsansätze	Wünsche an die Betreuer/-innen
<ul style="list-style-type: none"> • Demotivation • Unsicherheit • Unzufriedenheit, Null-Bock-Stimmung • Leistungsabfall • Verlust von Spielern • Schwächung des Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Aussprachen mit Trainer suchen, Probleme offen ansprechen, keine Scheu zeigen. • Dinge abhaken, nicht nachtragend sein, „Und weiter geht's“. • Stets alle Offizielle informieren und auch anderen Spielern Infos zeitnah weitergeben. • Mit Infos vertrauensvoll umgehen. • Einrichtung einer Telefonkette. • Patenschaften, um sich besser um jüngere Spieler zu kümmern und um abwesende Spieler zu informieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Transparenz und Klarheit über Rahmenbedingungen, wie Geldfragen, Trainingsorte/-zeiten schaffen, diese frühzeitig an alle kommunizieren. • Zeitnahe Rückmeldung auf Mails/SMS erhalten. • Nicht-nominierte Athleten frühzeitig + begründet absagen, Absagen öffentlich machen. • Beim gemeinsamen Frühstück montags über Stand der Dinge reden + Rückschau auf letzte Woche machen. • Klare Strukturen schaffen: wer regelt was, ist wofür verantwortlich? Jeder weiß, was der andere tut. • Regelmäßiges leistungsbezogenes Feedback (z.B. alle 2 Wochen) erhalten. • Mehr Geschlossenheit der „Offiziellen“. • Professionelle Distanz: Gespräche über Privates muss von Spielern kommen.

Die Sportler waren ausgesprochen engagiert und konzentriert bei der Sache. Sie haben die offizielle Workshop-Zeit von 1,5 Stunden um weitere 1,5 Stunden verlängert. Es zeigte sich unter anderem, dass den Athleten nicht genügend klar war, wer innerhalb des Betreuerstabs wofür genau verantwortlich ist und wofür nicht. Sie wünschten sich deutlich transparentere Strukturen und klarere Rollenaufteilungen. Gleichzeitig waren sie sehr an der Sichtweise des Betreuerstabs interessiert, die die obigen Leitfragen aus ihrer Sicht ebenfalls beantworteten (zusammenfassend Tabelle 2). Die Beschäftigung mit den Leitfragen zur Kommunikation mit den Athleten führte dazu, dass die Betreuer/-innen auch ihre eigene Zusammenarbeit kritisch diskutierten. Die Ergebnisse wurden im Rahmen des anstehenden Trainingslager-Wochenendes zusammengeführt.

Tabelle 2. Kommunikationsprobleme zwischen Mannschaft und Betreuerstab aus Sicht des Betreuerstabs

Auswirkung	Eigene Verbesserungsansätze	Wünsche an die Athleten
<ul style="list-style-type: none"> • Keine optimale Trainingsplanung und -gestaltung möglich. • Motivation und Konzentration leiden, der Kopf ist „nicht frei“, das wirkt leistungshemmend. • Gegenseitiges Vertrauen sinkt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Kommunikationsregeln einfordern: Abmeldungen, Hinweis auf medizinische Probleme erfolgen per Mail, nicht per SMS oder Facebook • Regelmäßige Betreuertreffen und mehr Telefontermine durchführen. Das führt zu geschlossenerer Außendarstellung und mehr Sicherheit für die Sportler. • Mehr Feedback an Sportler geben. • Aktiv nachfragen, ob wichtige Infos angekommen sind. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle wichtigen Infos an alle Offiziellen geben (nicht denken: die besprechen das schon miteinander). • Infos rechtzeitig geben, z.B. bei beruflichen/schulischen Problemen, Trainingsabsagen. • Keine nächtlichen Telefonate oder SMS mehr. • Betreuer nicht gegeneinander ausspielen: wenn einer eine Entscheidung trifft, diese respektieren und nicht bei anderem versuchen, etwas anderes zu erreichen.

Trainingslager

Das Trainingslager fand von Freitagabend bis Sonntagnachmittag statt. Die Ziele lauteten: Selbstvertrauen und Wir-Gefühl stärken, die Teamphilosophie mit Leben füllen, die Kommunikation der Mannschaft unter (Wettkampf-)Stress optimieren und das Miteinander von Team und Betreuer/-innen verbessern. Der Freitag war insbesondere Anreisetag. Da der Einsatz von Teambuilding-Übungen nach Gould et al. (1999) eine wichtige Rolle bei der Förderung von Wir-Gefühl und Zusammenhalt im Spitzensport spielt, wurden zum Einstieg ins Trainingslager und zur Vorbereitung auf den nächsten Tag noch am Freitagabend weitere Teamübungen durchgeführt. Dabei galt es explizit, die bisherigen Ergebnisse und Erkenntnisse bewusst umzusetzen und zu festigen.

Am Samstag fand ein ganztägiges Outdoortraining inkl. Hochseilgartenübungen statt. Warum Outdoortraining? Zahlreiche Studien belegen, dass Outdoortrainings ein wirksames Instrument zur Persönlichkeits- und Teamentwicklung sein können, um z.B. die Teameffektivität und das Selbstvertrauen zu fördern (Gillis & Speelman, 2008; Mazany, Francis, & Sumich, 1995). Auch Neill und Richards (1998) kommen zu dem Ergebnis, dass Outdoortrainings positive Effekte haben können. Sie fanden in ihrer Metaanalyse sogar heraus, dass sich die Effekte nach Abschluss der Intervention längerfristig weiter verstärken können. Zumindest, wenn die Trainings methodisch klug konzipiert sind. Aus der Selbstwirksamkeitsforschung wissen wir außerdem, dass sich Selbstvertrauen insbesondere über Erfolgserlebnisse, Vorbilder, soziale Unterstützung und eine gelungene Erregungsregulation in schwierigen Momenten speist (Ufer, 2017). In Hinblick auf die konkreten Rahmenbedingungen und Ziele schien mir ein Outdoortraining somit gut geeignet, da es die Beteiligten in hohem Maße körperlich, emotional, kognitiv fordert und unter Stress setzt, aber auch in kurzer Zeit intensive Erfolgserlebnisse ermöglicht. Die zunehmend herausfordernden Übungen wechselten mit intensiven lösungsorientierten Reflexionsphasen (Grant, 2012). Ein professioneller Kameramann begleitete den Tag.

Die Athleten sind in den Einzel-/Teamübungen, wie z.B. „The Wall“, „Riesenleiter“ oder „Pamper Pole“ (Rohnke, Tait, & Wall, 1997) teilweise unter enormen Stress geraten, an ihre Grenzen gekommen und wuchsen über sich hinaus. Sie haben – mit Unterstützung der Teamkollegen und Betreuer/-innen – mitunter Dinge geschafft, die sie zuvor für unmöglich hielten. Es wurde ausgiebig gejubelt, hier und da kullerten Freudentränen. Zum Abschluss des Tages fand in einer Blockhütte neben einer Diashow mit den „Best-of“-Impressionen des Tages eine Grillparty statt. Letztere wurde im Vorfeld komplett eigenverantwortlich von den Athleten vorbereitet und vor Ort umgesetzt. Den Auftrag erhielten sie von mir im Vorfeld, um die informelle Kommunikation und Koordination innerhalb der Mannschaft zu fördern und vor allem, damit die Athleten selbstverantwortlich einen eigenen organisatorischen Beitrag zum Gelingen des Wochenendes beisteuern. Es wurde ein sehr schöner Abend mit intensiven Gesprächen und viel guter Laune.

Am Sonntag haben wir die wichtigsten Ergebnisse und Erlebnisse des Vortages nochmal zusammengefasst, bevor ein intensiver Austausch zum Thema „Kommunikation zwischen Mannschaft und Betreuerstab“ stattfand. Die verschiedenen, im Vorfeld erarbeiteten Sichtweisen wurden vorgestellt. Es entstand eine intensive, von Offenheit und Wertschätzung geprägte Diskussion. Dabei zeigte sich den Beteiligten, dass einige Maßnahmen direkt umsetzbar waren. Die Bereitschaft, erste Schritte zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Mannschaft und Betreuer/-innen anzugehen, war auf beiden Seiten hoch, die Stimmung positiv und energetisch, sie wirkte geradezu erleichtert und gelöst. War „der Knoten geplatzt“? Vielleicht. In Relation zu den vorangegangenen Besprechungen wirkten die Beteiligten auf mich wie ausgewechselt, viel positiver, aufmerksamer und voller Tatendrang. Die Mannschaft und Betreuer/-innen empfanden es als wertvoll, sich erstmals über ihre Kommunikation und Koordination und die jeweiligen Sichtweisen ausgetauscht zu haben. Das in persönlichen Gesprächen sowie über ad hoc-Beurteilungen auf einem Flipchart erhaltene Feedback zum Trainingslager war sehr gut.

Für die Arbeit im angewandten Kontext steht neben dem „Adjektiv-Ratingbogen“ der „Individual and Organizational Values“-Fragebogen zur Verfügung. Letzterer kam zum Einsatz. Das Inventar kann für verschiedenste Themen eingesetzt werden, je nachdem, wie die Leitfrage zur Beurteilung der 26 Items gestellt wird. Im Rahmen des Führungs-Assessments füllte der Bundestrainer online mehrere Fragebögen zu seiner persönlichen Wahrnehmung aus:

- Welche Werte würde ich gern zum Ausdruck bringen, unabhängig dessen, ob ich das aktuell kann oder nicht?
- Welche Werte lehne ich bei mir oder anderen ab?
- Welche Werte sollte ich idealerweise zum Ausdruck bringen, um möglichst effektiv zu sein?
- Welche Werte bringe ich aktuell tatsächlich zum Ausdruck?
- Sowie für jedes Teammitglied: Welche Werte bringt die Person in ihrem Verhalten zum Ausdruck?

Die Athleten füllten anonym zwei Fragebögen zur Einschätzung des Bundestrainers aus:

- Welche Werte sollte diese Person idealerweise zum Ausdruck bringen, um möglichst effektiv zu sein?
- Welche Werte bringt diese Person im Allgemeinen tatsächlich in ihrem Verhalten zum Ausdruck?

Die Daten mündeten in einen umfassenden Bericht mit zahlreichen Kommentaren, Erläuterungen und Abbildungen auf Itemebene (s. Abbildung 2) und in sogenannten Felddiagrammen (s. Abbildung 3), der die Grundlage für ein halbtägiges Feedbackcoaching war.

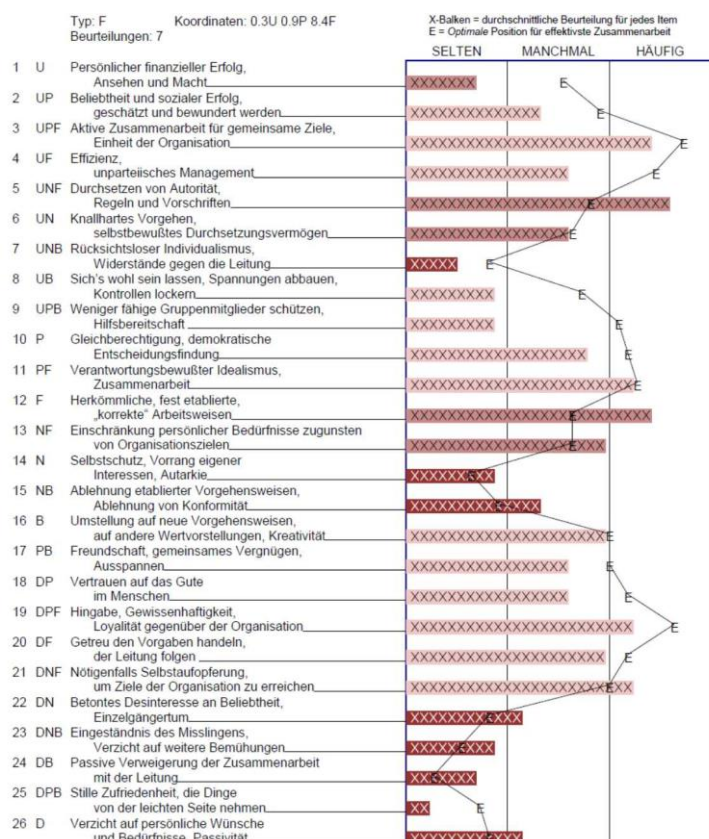


Abbildung 2. Auszug SYMLOG Report: Auswertung auf Itemebene der Frage an die Athleten, welche Werte der Bundestrainer aktuell in seinem Verhalten zum Ausdruck bringt, inkl. der sog. E-Line („Most effective Profile“).

© SYMLOG Consulting Group

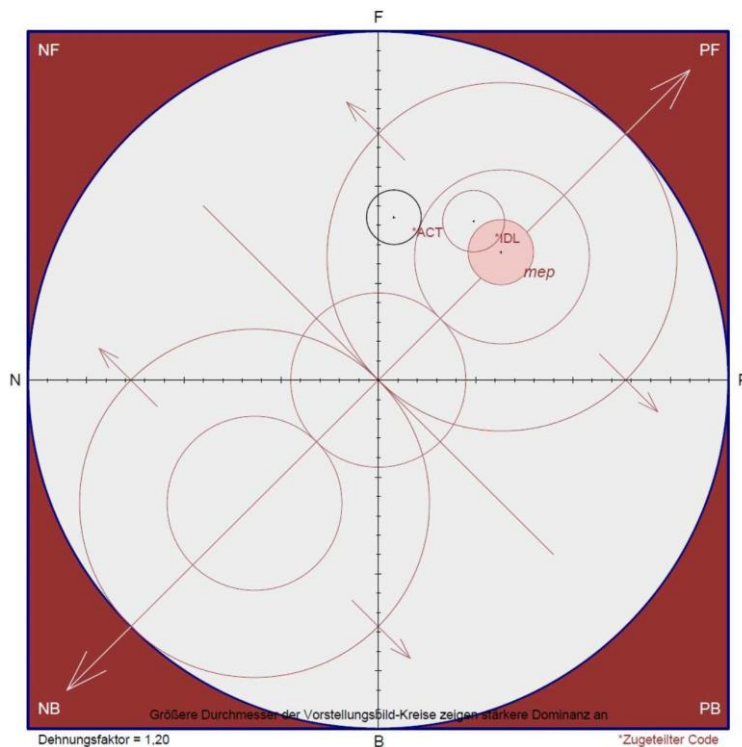


Abbildung 3. Auszug SYMLOG Report: ein Felddiagramm mit der aktuellen Beurteilung der Athleten hinsichtlich des Bundestrainers (ACT), der Idealvorstellung aus Sicht der Athleten (IDL) und dem Benchmark bzw. „Most Effective Profile“ (mep). © SYMLOG Consulting Group

Durch den Einsatz von SYMLOG konnten wir die handlungsleitenden Vorstellungen des Trainers über Teamführung schnell und einfach bewusst machen, mit einem forschungsbasierten Effektivitäts-Benchmark und dem Feedback der Athleten zum Führungsverhalten des Trainers abgleichen. Stärken und Defizite im Führungsverhalten wurden deutlich. Der Trainer wurde weiter für die Bedürfnisse und Erwartungen der Athleten sensibilisiert, erhielt wichtige Hinweise über die Wirkung seines Kommunikationsverhaltens auf andere und entwickelte Ideen zur Verbesserung seines persönlichen Selbstmanagements. Abgerundet wurde das Coaching mit einem Action-Planning, um die gewonnenen Erkenntnisse des Bundestrainers im Alltag umzusetzen.

Das entscheidende Qualifikationsspiel

Am Vorabend des Spiels fand eine von mir moderierte Mannschaftsbesprechung statt, bei der ich absolute Präsenz und eine positive Körpersprache einforderte. Wir ließen die letzten Wochen Revue passieren, definierten vor dem Hintergrund unserer Zusammenarbeit die Ziele für das Spiel und die Herangehensweise. Dabei zeigte sich, dass manche vermeintlich selbstverständliche Kommandos noch immer nicht allen ganz klar waren und missverstanden wurden. Wichtige Kommandos wurden abgestimmt und Führungsrollen definiert (z.B. die des Spielansagers). Vor dem Spiel am Samstag zog sich die Mannschaft nach einer letzten Teambesprechung mit dem Bundestrainer in eine benachbarte Halle zurück, um sich gezielt emotional auf das Spiel einzustimmen. Ein Vorgehen, das das Team zum ersten Mal überhaupt praktizierte. Die Mannschaft kam, so der Bundestrainer, im Vergleich zu vorherigen Spielen mit deutlich selbstbewussterer Körpersprache zurück, trat souverän auf und hat das entscheidende Spiel mit einem großen Vorsprung von 17 zu 10 Toren gewonnen. Die Qualifikation zur Europameisterschaft war geschafft.

Fazit

Das Ziel des sportpsychologischen Mandats war die Unterstützung einer Nationalmannschaft bei der Verbesserung ihrer Motivation und Leistungsfähigkeit im Rahmen der Qualifikation zur Europameisterschaft. Statt sich, wie ursprünglich vom Bundestrainer angedacht, ausschließlich auf die Begleitung der Athleten zu fokussieren, und deren Motivation und Leistungsfähigkeit durch mentale Trainingsformen, Einzel- und Teamcoaching positiv zu beeinflussen, wurde auch der Betreuerstab in den Entwicklungsprozess eingebunden. Dadurch konnten Probleme mit der Kommunikation und Koordination zwischen Mannschaft und Betreuer/-innen als bedeutsamer motivations- und leistungshemmender Faktor identifiziert und der gemeinsamen Bearbeitung und Verbesserung zugänglich gemacht werden.

In der Hektik des Alltags kann das Gespür für die Qualität der Kommunikation und deren Auswirkungen auf den von allen angestrebten Erfolg verloren gehen. Regelmäßige Feedbackprozesse können selbst mit wenig Aufwand durchgeführt werden, um die Funktionalität des Miteinanders zu überprüfen und ggf. Anpassungen vorzunehmen. Damit dies gelingen kann, braucht es die Bereitschaft und Offenheit der Beteiligten. Hier hat der Bundestrainer als Hauptverantwortlicher für das System Nationalmannschaft zu Beginn der Zusammenarbeit ein wichtiges positives Signal gesendet. Er hat in einer Welt, die allzu oft „machohaft“ Züge aufweist und in der ungern Schwächen eingestanden werden, allein durch den Wunsch und die Bereitschaft, an seiner Führung zu arbeiten und sich einem systematischen Athletenfeedback zu stellen, eine wichtige Botschaft kommuniziert. Diese Offenheit ist keine Selbstverständlichkeit. Sie hat in meinen Augen Vorbildcharakter und mag hilfreich dabei gewesen sein, dass sich auch andere Mitglieder/-innen des Systems Nationalmannschaft eher für Diskussion und kritisches Feedback öffneten.

Die Mannschaft hat ihr Hauptziel erreicht und im letzten Spiel den Angstgegner souverän besiegt. Der Bundestrainer zog eine positive Bilanz zur sportpsychologischen Zusammenarbeit, Gespräche mit den Athleten gingen in die gleiche Richtung: Die gemeinsame Arbeit wurde als wertvoll wahrgenommen. Da ich das Mandat nicht verlängert habe, kann ich jedoch keine Aussage darüber treffen, wie die weitere Umsetzung angegangen wurde und wie nachhaltig die Ergebnisse unserer Zusammenarbeit gewirkt haben.

Referenzen

Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis. A method for the study of small groups*. Cambridge MA: Addison-Wesley

Bales, R. F. (1999). *Social Interaction Systems. Theory and measurement*. New Brunswick: Transaction Publishers

Cain, J., & Jolliff, B. (1998). *Teamwork & Teampay: A Guide to Cooperative, Challenge and Adventure Activities That Build Confidence, Cooperation, Teamwork, Creativity, Trust, Decision Making, Conflict Resolution, Resource Management, Communication, Effective Feedback and Problem Solving Skills*. Dubuque: Kendall/Hunt.

Cuddy, A. (2012). *Your body language shapes who you are*. Ted, Zugriff am 2.12.2015 unter http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are/transcript?language=en

Ehrenreich, B. (2011). *Smile or Die. Wie die Ideologie des positiven Denkens die Welt verdummt*. München: Antje Kunstmann-Verlag

Fisch, R., & Beck, D. (2003). Teamdiagnose und-entwicklung im Rahmen des SYMLOG-Ansatzes. In S. Stumpf, & A. Thomas (Hrsg.): *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 341-355). Göttingen: Hogrefe.

Fransen, K., Vanbeselaere, N., Exadaktylos, V., Vande Broek, G., De Cuyper, B., Berckmans, D., ... & Boen, F. (2012). "Yes, we can!": Perceptions of collective efficacy sources in volleyball. *Journal of Sports Sciences*, 30(7), 641-649.

Gillis, H. L., & Speelman, E. (2008). Are challenge (ropes) courses an effective tool? A meta-analysis. *Journal of Experiential Education*, 31(2), 111-135.

Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C., Medbery, R., & Peterson, K. (1999). Factors affecting Olympic performance: Perceptions of athletes and coaches from more and less successful teams. *The sport psychologist*, 13(4), 371-394.

Grant, A. M. (2012). Making positive change: A randomized study comparing solution-focused vs. problem-focused coaching questions. *Journal of Systemic Therapies*, 31(2), 21-35.

Hare, A. P., Sjøvold, E., & Baker, H. G. (Eds.). (2005). *Analysis of social interaction systems: SYMLOG research and applications*. Lanham: University Press of America.

Heckmair, B. (2000). *Konstruktiv lernen: Projekte und Szenarien für erlebnisintensive Seminare und Workshops*. Weinheim: Beltz.

Koenigs, R. J. (2005): Reliability and Validity. In A. P.Hare, E. Sjøvold, & H. G. Baker, H. G. (Eds.). *Analysis of social interaction systems: SYMLOG research and applications* (pp. 482-504). Lanham: University Press of America.

Mazany, P., Francis, S., & Sumich, P. (1995). Evaluating the effectiveness of an outdoor workshop for team building in an MBA programme. *Journal of Management Development*, 14(3), 50-68.

Neill, J. T., & Richards, G. E. (1998). Does outdoor education really work? A summary of recent meta-analyses. *Australian Journal of Outdoor Education*, 3(1), 2-9.

Riskind, J. H. & Gotay, C. C. (1982). Physical posture: Could it have regulatory or feedback effects on motivation and emotion? *Motivation and Emotion*, 6, 273-298.

Rohnke, K., & Butler, S. (1995). *Quicksilver: A guide to leadership, initiative problems, adventure and trust activities*. Dubuque, IA: Kendall Hunt.

Rohnke, K., Tait, C. M., & Wall, J. B. (Eds.). (1997). *The complete ropes course manual*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.

Scheich, G. (2001). *Positives Denken macht krank. Vom Schwindel mit gefährlichen Erfolgsversprechen*. Köln: Eichborn-Verlag.

SYMLOG Consulting Group (2019): *About SCG*. Abgerufen von <https://www.symlog.com/SCG/AboutSCG.aspx>. Zugegriffen: 10. Jan. 2019

Ufer, M. (2016, Oktober). *Speed coaching for teams & their leadership: Solutions-focused and experience-based change work in top-level sports*. Workshop beim Congress of Sport Psychology, Warschau

Ufer, M. (2017). *Mentaltraining für Läufer: weil Laufen auch Kopfsache ist (2. Auflage)*. Aachen: Meyer & Meyer Verlag.



Ufer, M. (2018). *LIMIT SKILLS. Die eigenen Grenzen respektieren, testen, überwinden*. Bielefeld: Delius-Klasing Verlag.

Über den Autor

Dr. Michele Ufer ist international gefragter Experte für Sport- und Managementpsychologie und erfolgreicher Extremläufer. Der Speaker, Coach und Bestsellerautor begleitet Sportler, Unternehmen, Führungskräfte und andere High Performer zu den Themen (Selbst-)Führung, Mentale Stärke, Flow und Spitzenleistung unter großem Druck und extremen Bedingungen.